



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

Título: Plan de negocio para la creación de la consultora 123-Pyme, orientada al desarrollo de comercio electrónico para pymes en Ecuador.

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata

Profesor Director de Tesis:
Prof. Ms. Santiago Zuccherino

Presentado por:
Daniel Rivera
Peña 2170, 7C.
Recoleta, Buenos Aires

Fecha de entrega: 16-03-2015

Agradecimientos

A concluir esta etapa de mi vida siento la inmensa necesidad de decir gracias, gracias a todas aquellas personas y circunstancias que me han traído a donde estoy y han contribuido a ser quien soy.

A mis padres Carmita y Augusto, y mis hermanos Estefany y Richard, su comprensión y amor desde el momento de partir y cada charla que mantuvimos, fueron los mejores ingredientes para conservar intactas mis convicciones.

A las grandes amistades que forjé dentro y fuera de las aulas, han sido como una gran familia acogedora, mis agradecimientos siempre, donde quiera que la vida nos coloque los llevaré en el corazón.

Mis agradecimientos sinceros a este gran país, que me ha brindado tantas oportunidades, tantas sonrisas y tantas experiencias de vida, gracias Argentina.

Finalmente a la Escuela de Postgrado en Marketing Internacional de la Universidad Nacional de La Plata, y de manera muy especial a Liesel, una dama llena de bondad y con un corazón inmenso, quien me subo brindar su tan gentil ayuda siempre e incansablemente.

Gracias a todos.

INDICE

PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA.....	6
Fundamentación	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología	8
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
1.1 - Conceptualización	9
1.1.1- Concepto de pyme	9
1.1.2- Concepto de Comercio Electrónico.	9
1.2 - Descripción del negocio	10
1.2.1- Antecedentes del proyecto.	10
1.2.2- Descripción de la empresa.	11
1.2.3- Descripción del servicio.	12
1.2.4- Misión, Visión y Objetivos.....	13
CAPÍTULO 2: PLAN DE MARKETING	14
2.1 - Análisis de Mercado	14
2.1.1- Mercado geográfico.	14
2.1.2- Mercado objetivo.....	14
2.1.3- Situación actual del mercado	14
2.2 - Tamaño y crecimiento del mercado.....	22
2.3 - Análisis de la competencia	23

2.4 - Análisis FODA	25
2.5 - Estrategias de mercado	27
2.5.1- Servicio	27
2.5.2- Precio	29
2.5.3- Plaza (Distribución).....	30
2.5.4- Promoción (Comunicación).....	31
2.5.5- Personas.....	31
2.5.6- Procesos.....	32
2.5.7- Evidencia física	34
CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO	35
3.1 - Creación de la empresa.....	35
- Marco legal de la empresa	35
3.2 - Operaciones	37
3.2.1- Equipo e Infraestructura.....	37
3.2.2- Estructura Organizacional	38
3.2.3- Proceso de Producción	42
CAPÍTULO 4: PLAN FINANCIERO.....	44
4.1 - Inversión Inicial e Inversión Total.....	44
- Inversión Inicial.....	46
4.2 - Análisis Económico Financiero	46
4.2.1- Flujo de Fondos.....	46
4.2.2- Estado de Resultados	47
4.3 - Indicadores Financieros	48

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	51
CAPÍTULO 6: ANEXOS	53
Bibliografía.....	57

PRÓLOGO

Me encontraba en la ciudad de Quito cursando un programa en Marketing Digital, donde el expositor narraba a la clase como internet había puesto todo al alcance de todos y lo fácil de poder comprar y vender dentro de este mundo virtual, mientras veíamos los llamados casos de éxito de grandes empresas y la necesidad de todos los estudiantes por integrar este canal a sus empresas.

Tiempo después, a mi llegada a Argentina, me llamó la atención la alta presencia de todo tipo de empresas que usaban internet tanto para publicitarse como para vender sus productos e interactuar con los usuarios finales.

Estas experiencias me llevaron a analizar en conjunto la realidad de Ecuador en términos de negocios e internet, la idea de generar un negocio que genere negocios, fue así como orienté mi visión hacia las pymes, empresas que desean desarrollarse y ampliar sus mercados pero que en el caso de Ecuador desconocen de herramientas digitales y procesos para iniciarse en comercio electrónico.

En la actualidad, el estado ecuatoriano está incentivando mucho el desarrollo de empresas, y en este contexto, existe gran apertura hacia el sector pyme, mediante financiamiento para infraestructura, estudios de mercado, tecnificación y uso de tecnologías de información.

Es por estas razones y oportunidades que decidí desarrollar un plan de negocio que permita materializar mi idea de combinar, por un lado una consultora que oriente a las pymes sobre cómo y qué se puede comercializar por internet y por otro lado una agencia que diseñe e integre una tienda online a su canal comercial para generar nuevos negocios.

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

Plan de negocios para la creación de la consultora 123-Pyme, orientada al desarrollo de comercio electrónico para pymes en Ecuador.

Fundamentación:

El comercio electrónico actualmente se ha convertido en una alternativa global de negocios que permite acercar un producto disponible desde cualquier parte del mundo a un consumidor o empresa en otro punto diferente del globo de manera fácil y segura, convirtiéndose en una tendencia que día a día gana espacio, más si de productos con valor agregado se trata, distinguiéndose por diseño o materiales de elaboración o personalización de los mismos.

En Ecuador, de acuerdo con el censo económico realizado por el INEC¹ (2010), existen 21864 actividades comerciales establecidas como pequeñas y medianas empresas (pymes), de las cuales, según la revista Líderes² (2013) el 26% es responsable de las ventas locales y del 68% de las fuentes de trabajo.

Según la Universidad Andina Simón Bolívar³ (2013), de una muestra de 518 pymes de las provincias de Pichincha, Tungurahua y Azuay, se determinó que solo el 49,6% de estas cubren el mercado nacional y solo un 4,4% exporta sus productos.

Dichas características mencionadas anteriormente evidencian la importancia de las Pyme en la economía ecuatoriana, pero también el potencial crecimiento que pueden lograr si emplean más opciones a la hora de comercializar sus productos.

¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

² Empleo y ventas de las pyme mueven la economía. (2013, enero 21). Revista Lideres. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empleo-ventas-pymes-economia-Ecuador_0_851314880.html

³ Informe de coyuntura de la Pyme. (2013). Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, recuperado de: [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20III%20cuatrimestre%202013%20V3%20\(1\).pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20III%20cuatrimestre%202013%20V3%20(1).pdf)

En un país donde según el mismo INEC⁴, el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet y el 64% de las personas que lo usan lo hacen por lo menos una vez al día, el comercio electrónico se vuelve una herramienta digital de negocio con potencial de crecimiento para este tipo de empresas abarcando también el mercado internacional donde existe mayor preferencia por productos diferenciados.

La presente investigación pretende diseñar el modelo de negocio de una consultora que elabore planes de comercio electrónico para pymes en Ecuador, así como profundizar en el conocimiento de herramientas digitales que permitan a su autor proponer la incorporación de alternativas de negocio que ayuden a las pymes de Ecuador a entrar en un mercado digital con potencial crecimiento.

Objetivo General:

Determinar las herramientas digitales más idóneas para proponer la integración de comercio electrónico a las pymes de Ecuador mediante la creación de una consultora especializada.

Objetivos Específicos:

- Conocer las formalidades necesarias exigidas por la legislación ecuatoriana para la creación de la idea de negocio.
- Proponer el mix de marketing más adecuado para brindar asesoría en comercio electrónico a las pymes de Ecuador.
- Analizar la viabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

⁴Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S 2013), recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

Metodología:

Se realizará un estudio exploratorio que permitirá conocer la situación actual de las pymes en Ecuador, y su relación con herramientas de comercio digital, aclarar el panorama actual de la legislación ecuatoriana y conocer los aspectos generales para la constitución de la idea de negocio.

Un estudio descriptivo expondrá los requisitos exigidos por el marco legal ecuatoriano para el establecimiento de una empresa que brinde servicios de consultoría, se describirá el desarrollo de cada etapa del plan de negocio, como la creación de marca, la estrategia de servicios o la estructura de gestión.

La recolección de datos se desarrollará bajo la técnica de análisis de contenidos de fuentes secundarias provenientes del estado ecuatoriano, autores y organizaciones vinculadas directamente con el sector pymes del Ecuador.

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 - Conceptualización

1.1.1-Concepto de pyme.

De acuerdo a la resolución N° 1260 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de la cual Ecuador es miembro activo, la categorización de las pymes se da de acuerdo al número de personal ocupado y al valor bruto en ventas anuales:

Tabla 1. Categorización de las pymes.

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Personal ocupado	1- 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor Bruto de Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones⁵

El Servicio de Rentas Internas (organismo público define como pymes:

...al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”⁶.

1.1.2 -Concepto de Comercio Electrónico.

La Organización Mundial de Comercio⁷(2013) define al comercio electrónico como “la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones”, donde además Torre y Codner⁸(2012), afirman que se hace uso

⁵ Comunidad Andina de Naciones, Resolución 1260, Art. 3. Lima. (2013, enero.). Recuperado de: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/resoluciones/RESO1260.doc>

⁶ Pymes (2013, enero). Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec/de/32>.

⁷ Organización Mundial de Comercio. (S.F.). Comercio Electrónico. (2013, enero). Recuperado de: http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/bey4_s.htm

⁸Torre, Gustavo Sebastián y Codner, Darío Gabriel. (2012). Fundamentos de Comercio Electrónico. Bernal.

intensivo de las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) para realizar operaciones básicas de comercio orientadas a un cliente determinado.

Torre también menciona que el comercio electrónico puede ser de diferentes tipos:

- B2C (Business to consumer): Son los negocios enfocados al consumidor final.
- B2B (Business to business): Las empresas ofertan sus productos o servicios a empresas a través de la web, el cual es el caso de este proyecto.
- C2C (Consumer to consumer): Las empresas permiten actividades comerciales entre sus suscriptores a través de su web.
- G2B (Government to Business): Cuando el gobierno brinda servicios electrónicos a empresas.
- G2C (Government to citizen): Se da cuando el gobierno brinda a sus ciudadanos acceso a servicios informáticos.
- B2E (Business to Employee): Se da cuando las empresas prestan servicios únicamente a sus empleados.

1.2 - Descripción del negocio

1.2.1 - Antecedentes del proyecto.

Para el Ecuador al igual que el resto del mundo, las pequeñas y medianas empresas se constituyen en la mayor fuente de trabajo para los países y sin duda son un motor importante que empuja el crecimiento de sus economías.

En el caso ecuatoriano, las pymes han centrado su mayor participación en actividades de comercio, servicios y manufactura, donde el 49,6% de estas cubre el mercado

nacional y un 4,4% exporta sus productos⁹, evidenciando así una brecha comercial a convertir en oportunidad de negocios para dichas empresas.

Actualmente el uso de tecnologías de información permite que las pymes puedan optimizar recursos y mejorar su calidad y procesos productivos, volviéndose más competitivas e incluso ganando nuevos mercados. La disposición de herramientas tecnológicas de por sí ya representa una oportunidad para crear nuevos negocios y alcanzar a comercializar sus productos o servicios a nivel global si lo desean.

El propósito del presente proyecto de investigación es desarrollar una consultora digital que diseñe e integre a dichas pyme la capacidad de generar nuevos negocios mediante el uso de medios digitales como internet, con lo cual pueden llegar con sus productos a cualquier lugar del mundo de una manera rápida cómoda y segura, acorde a las exigencias del actual consumidor.

1.2.2. - Descripción de la empresa.

123-Pyme será una consultora digital que desarrollará servicios de comercio electrónico para pymes de Ecuador y que comercialicen productos o servicios viables para este tipo de negocio. Su principal objetivo será aportar al crecimiento de las pymes con propuestas de comercio digital y una estrategia ganar-ganar, donde además la empresa estará en capacidad de generar campañas digitales para que los productos o servicios de nuestros clientes ganen notoriedad al promocionarse en el mercado virtual.

La empresa estará ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, desde donde desarrollará estrategias para sus clientes en territorio nacional, junto a su equipo de profesionales, los

⁹ Empleo y ventas de las pyme mueven la economía. (2013, enero 21). Revista Lideres. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empleo-ventas-pymes-economia-Ecuador_0_851314880.html

cuales estarán calificados para responder a las necesidades tanto del cliente como a las de su potencial consumidor, así como brindar soporte a cada uno de ellos en sus requerimientos.

El equipo además estará formado por un área de ventas que se encargará de captar nuevas carteras de clientes, así como desarrolladores, administrativos...etc.

La empresa recibirá ingresos por acciones de consultoría digital, desarrollo y mantenimiento de plataformas para comercio electrónico, diseño y gestión de campañas y solicitudes a medida de nuestros clientes enmarcados en nuestra actividad comercial.

1.2.3 - Descripción del servicio.

El principal servicio que prestará 123-Pyme será desarrollar e integrar plataformas de comercio electrónico a pymes de Ecuador, la cual podrá adaptarse a una página web propia del cliente o desarrollada por nuestra consultora, o así mismo integrada a una red social según sean las especificaciones del cliente para que pueda empezar a vender sus productos o servicios mediante internet.

Adicional a esto la consultora impulsará dicha actividad comercial con el uso de redes sociales y buscadores, y desarrollará campañas publicitarias digitales y de remarketing, que permitan a los potenciales consumidores conocer dichos productos, visitar los catálogos de nuestros clientes, realizar sugerencias y generar acción de compra.

Los servicios que brindará 123-Pyme estarán siempre alineados a los objetivos de nuestros clientes, respetando su identidad corporativa y en pro de sus intereses, caracterizándose siempre por servicios de calidad y profesionalismo.

Para ofertar los servicios de 123-Pyme se recurrirá en primera instancia a las empresas que sean de nuestro interés como potenciales clientes, mediante visita o contacto personal con sus representantes, y posteriormente se procederá a ampliar la cartera de clientes mediante presentaciones tanto en cámaras o colegios asociados a los sectores de comercios y servicios, universidades y finalmente a las empresas que deseen incursionar en negocios digitales, siempre y cuando estas se identifiquen con el perfil corporativo de 123-Pyme.

1.2.4- Misión, Visión y Objetivos.

- **Misión:** Integrar herramientas de comercio electrónico a pymes que busquen comercializar productos o servicios por canales digitales, satisfaciendo sus necesidades con servicios de calidad.
- **Visión:** Ser la consultora digital líder en desarrollar acciones de comercio electrónico para las pymes de Ecuador.
- **Objetivos:**
 - ✓ Ser la consultora líder en diseño e integración de herramientas de comercio electrónico para pymes en Ecuador al tercer año.
 - ✓ Alcanzar una cartera superior a diez cuentas al primer año.
 - ✓ Ser referente de opinión sobre comercio electrónico para pymes en Ecuador.

CAPÍTULO 2: PLAN DE MARKETING

2.1 - Análisis de Mercado

2.1.1 - Mercado geográfico.

La consultora digital 123-Pyme estará ubicada en la ciudad de Quito, desde donde generará negocios con pymes dentro de territorio ecuatoriano o de capital ecuatoriano, quedando claramente abierta la posibilidad a largo plazo de poder expandir su cartera a mercados extranjeros.

2.1.2 - Mercado objetivo.

El mercado objetivo al cual la consultora digital orientará sus servicios son pequeñas y medianas empresas con una actividad consolidada en el mercado y que oferten productos o servicios con valor agregado diferenciador dentro de los rubros comercial, servicios y manufacturero y que busquen abrirse al mundo mediante el comercio a través de internet.

2.1.3 - Situación actual del mercado.

Para describir la situación actual de las pymes en Ecuador recurriremos a estudios realizados tanto por instituciones gubernamentales y privadas, sobre el estado de las pymes, el acceso a tecnologías de información y conectividad y la combinaremos para obtener una visión más amplia del tema.

2.1.3.1 - Escenario Actual de las pymes en Ecuador.

De acuerdo a la revista Ekos, para el año 2011 las pyme ecuatorianas contenían ya al 70% de la población económicamente activa, y generaban ingresos por USD 23000 millones¹⁰, y, para el año 2012, de un total superior a las 16000 pymes (no se tomó en cuenta registros vinculados con organizaciones estatales), el sector comercial fue el más importante con una presencia del 36,3% y una participación del 41,3% de los ingresos, seguido del sector de servicios (15,7% de presencia y 13,1% del total de ingresos) y manufacturero (10,8% de presencia y 11,7% del total de ingresos), potenciándose así como mercado objetivo de la presente idea de negocio¹¹.

Conscientes de que las pymes constituyen parte elemental del motor que impulsa el crecimiento económico del país, diferentes organismos gubernamentales del Ecuador han desarrollado programas que estimulen la creación y el crecimiento de este tipo de emprendimientos, los más importantes:

- Proyecto Internacionalización de las pymes: En su primera etapa buscaría fortalecer las capacidades de los países participantes para facilitar procesos de internacionalización de sus pymes¹².
- Exporta País: Programa que brinda capacitación y asistencia técnica, enfocado en facilitar las exportaciones de pymes de sectores considerados estratégicos¹³.
- ProducePYME: Busca mejorar la productividad, calidad, transferir tecnología y desarrollar nuevos mercados¹⁴.

¹⁰ Las Pymes, un segmento estratégico para Ecuador. (2012, noviembre). Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

¹¹ Pyme, contribución clave en la Economía. (2013, octubre). Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/234.pdf>

¹² Proyecto "Internacionalización de las PYMES" (2014, enero 31). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/proyecto-internacionalizaci%C3%B3n-de-las-pymes-dirigido-por-la-cepal-y-pro-ecuador/>

¹³ Exporta País. (2014, enero 31). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportapais/beneficiarios.html>

2.1.3.2 - Pymes y el uso de tecnologías de información.

Ahora que conocemos la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía y el mercado laboral del Ecuador podremos avanzar hacia el tema de la investigación empezando por el acceso de estas empresas a las tecnologías de información, como base para generar comercio electrónico.

Para Katz¹⁵ (2009), la importancia de las tecnologías de información y comunicación (TICs) radica en la presión por reducir costos y mejorar su competitividad, lo cual resulta evidente si tenemos en cuenta que cada día aparecen nuevos competidores buscando una oportunidad de negocio en un mundo cada vez más interconectado, pero a la vez recalca que existen factores tanto económicos e incluso culturales que pueden frenar su adopción, como la falta de convencimiento del valor agregado que generaría para una empresa, llevando a una adopción gradual de las mismas, razón por la cual Kotelnikov¹⁶ (2007), nos indica que las pymes adoptan el uso de TIC's en cuatro etapas:

Tabla 2. Progresión de las pymes en la adopción de TIC's.

Comunicaciones Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía fija • Telefonía móvil • Fax
Tecnología de Información Básica	<ul style="list-style-type: none"> • Computador personal con software y hardware básico (computador personal con titularidad y/o libre y software de código abierto conectado a impresora).
Comunicaciones Avanzadas	<ul style="list-style-type: none"> • Navegación en internet, videoconferencia, intranet, uso compartido de archivos, creación de sitios web, comercio electrónico, voz sobre protocolos de internet.
Tecnología de Información Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • Computador personal con software de avanzada, base de datos, planificación de recursos empresariales, gestión de inventarios, CRM.

Fuente: Kotelnikov V, 2007. Small and médium Enterprises and ICT.

¹⁴Producepyme. (2014, enero 31). Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/producepyme/>

¹⁵ Katz, R. (2009). El Papel de las TIC en el Desarrollo. Madrid, España: Ariel.

¹⁶ Kotelnikov V. (2007). Small and médium Enterprises and ICT. Recuperado de: http://www.unapcict.org/ecohub/resources/small-and-medium-enterprises-and-ict/at_download/attachment1

Ahora vincularemos dichas etapas de adopción con una publicación estadística sobre telefonía fija, móvil e internet de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador, y los resultados de una investigación realizada a 148 empresas mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) por parte del Centro de Investigación para la Sociedad de la Información Imaginar, presentados en el foro Tic y Productividad¹⁷, de las cuales el 60 % corresponde al segmento de estudio pyme, y que evidenció aspectos importantes del uso de tecnologías de información en diferentes áreas:

- **Comunicaciones básicas:** Según la Superintendencia de Comunicaciones, a junio 2013, existían 2356569¹⁸ líneas telefónicas fijas activas en Ecuador, liderando el mercado la empresa estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), mientras que la telefonía móvil pos pago posee un total de 3231320¹⁹ abonados, siendo liderada por Conecel S.A.

Tabla 3. Principales proveedores de telefonía para pymes en Ecuador.

Empresa	Servicio	Participación Mercado	Tarifa Pymes
CNT (E.P.) Telefonía fija.	Fija	86%	Desde \$0,020 a \$0,1450 ²⁰
Conecel S.A. (Claro)	Móvil	67,19%	Desde \$0,045 a \$0,246 ²¹
Otecel S.A. (Movistar)	Móvil	27,44%.	Desde \$0.09 ²²

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones de Ecuador. Elaborado por el autor con información web de cada empresa.

¹⁷ Imaginar. (2013). TIC y productividad, Situación de la TIC en las MIPYMES del Ecuador. Recuperado de:

<http://www.imaginar.org/taller/ticyproductividad/>

¹⁸ Servicio Telefonía Fija. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1736&force=0>

¹⁹ Servicio Móvil Avanzado. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1766&force=0>

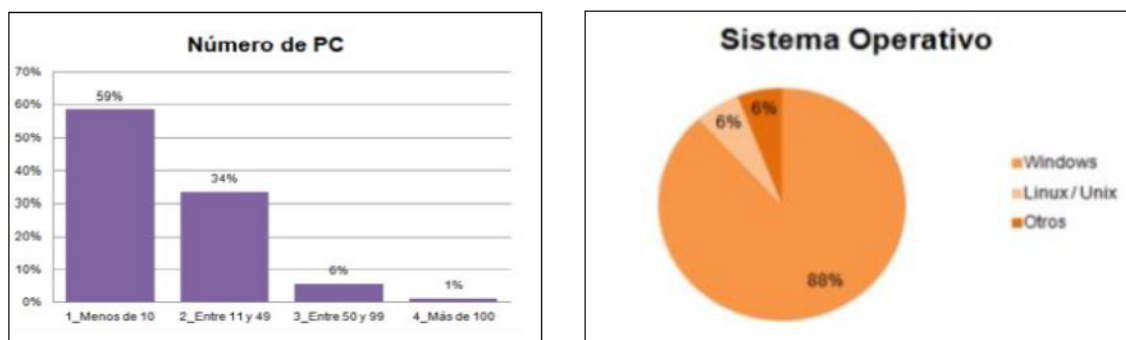
²⁰ Telefonía Fija Corporativa por Fibra Óptica. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <https://www.cnt.gob.ec/telefonía/plan-corporativo/telefonía-fija-corporativa-por-fibra-optica/>

²¹ Plan Ideal Empresa. (2014, septiembre 29). Recuperado de:

http://www.claro.com.ec/wps/portal/ec/sc/corporaciones/movil/postpago#info_02

²² Plan Negocios. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <https://www2.movistar.com.ec/site/negocios/movil-negocios/voz/planes-postpago/plan-negocios.html>

- **Tecnología de información básica:** Se estaría empleando equipos de computación en cada uno de los tipos de empresa consultada con sistemas operativos de dominio general, y software libre, evidenciando la existencia de infraestructura básica para empleo de software de avanzada.



- **Comunicaciones avanzadas:** La CNT sería el más grande proveedor de servicio de internet, y la distribución de mercado para junio 2013 según la tabla 4, así mismo para Imaginar, el 97% de las empresas consultadas posee conectividad a internet, la mayoría mediante fibra óptica o cable, prefiriendo conexiones entre 1 y 3,9 Mbps.

Tabla 4. Principales proveedores de internet para el segmento pyme en Ecuador.

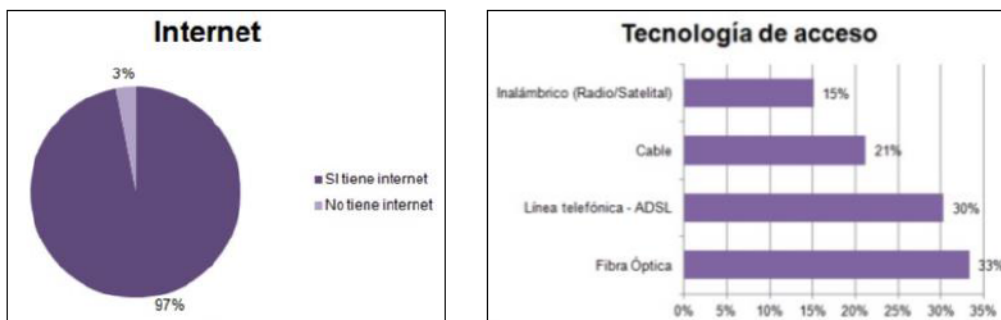
Empresa	Servicio	Participación Mercado	Tarifa Pymes
CNT (E.P.)	Asimétrico	54,51%	De \$45 (Hasta 1x0,512 Mbps) a \$300 (Hasta 25x15 Mbps) ²³
Suratel S.A. (Grupo TV cable)	Simétrico	15,11%	Desde \$53,65 (3Mgs) a \$481,49 (30Mgs) ²⁴
Ecuadortelecom S.A. (Claro)	Simétrico	11,55%.	Desde \$59,50 (3008Kbps) a \$170 (11008Kbps) ²⁵

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones de Ecuador. Elaborado por el autor con información web de cada empresa.

²³ Internet Plan Corporativo. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <https://www.cnt.gob.ec/internet/plan-corporativo/internet-pymes/>

²⁴ Corporativos. (2014, septiembre 29). Recuperado de: <http://www.grupotvcable.com/grupo/corporativos>

²⁵ PymePack. (2014, septiembre 29). Recuperado de: http://www.claro.com.ec/wps/portal/ec/sc/empresas/internet/internet-fijo/#info_02



Figuras 3 y 4. Fuente: Imaginar (2013).

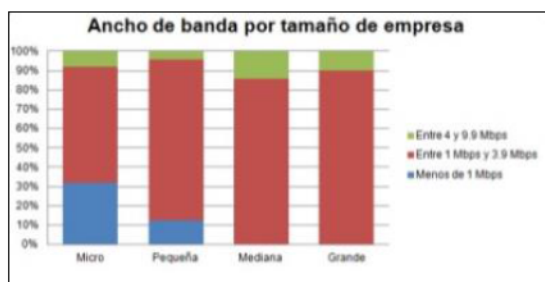


Figura 5. Fuente: Imaginar (2013).

- **Tecnología de información de avanzada:** Según Imaginar las pymes emplean software de gestión, pero su estudio reveló déficit en algunas áreas como manufactura, innovación y diseño.

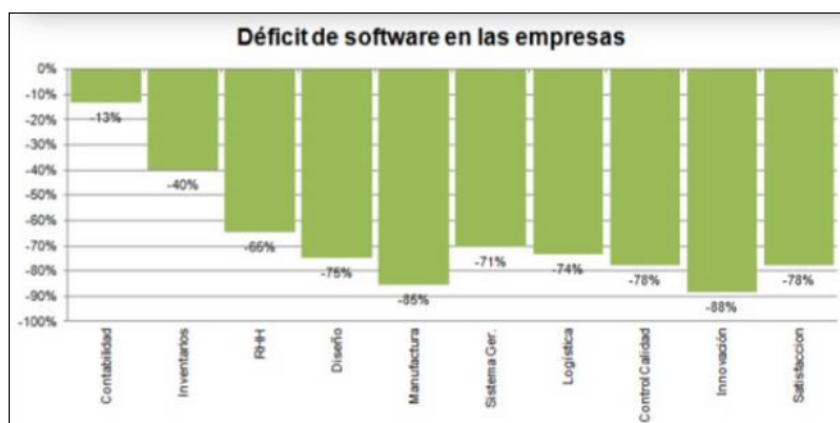
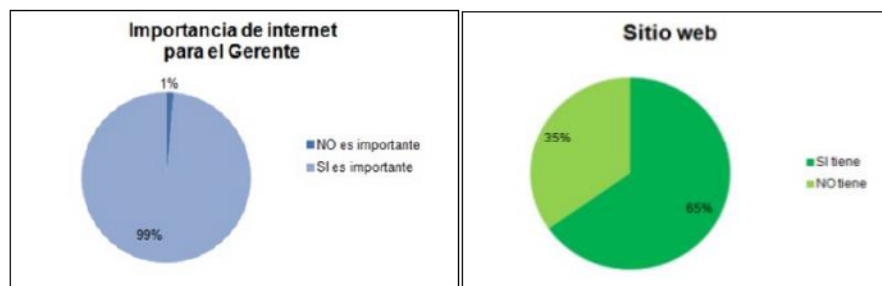


Figura 6: Fuente: Imaginar (2013).

El estudio de Imaginar también evidenció que el 99% de los gerentes de las empresas consultadas consideraron importante el uso de internet, contrastando con el hecho de que solo el 65% de estas posea sitio web y el 43% use redes sociales.



Figuras 7 y 8: Fuente: Imaginar (2013).

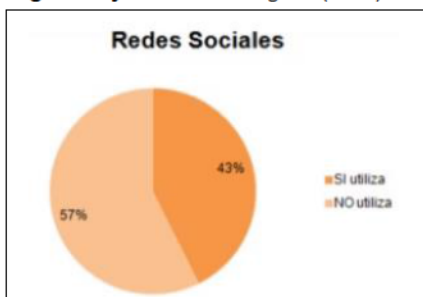
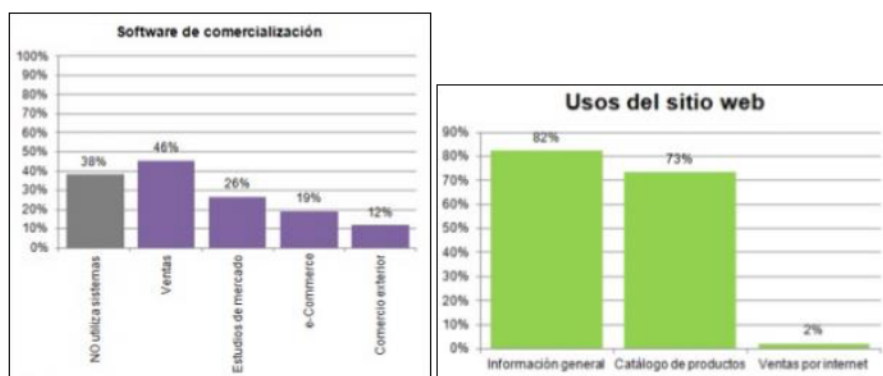


Figura 9: Fuente: Imaginar (2013).

Imaginar, descubrió también que del software de comercialización empleado por las pymes consultadas, solo el 19% pertenece a actividades de comercio electrónico, y que del total de empresas que poseen sitio web solo el 2% lo emplea para ventas por internet.



Figuras 10 y 11: Fuente: Imaginar (2013).

- Conectividad del consumidor.

Es muy importante tomar en cuenta en el presente estudio los datos que reflejen la situación actual del acceso a internet y tecnologías de información por parte del usuario

final, entendido como consumidor de estos servicios y razón fundamental para que las empresas implementen herramientas digitales para exhibir sus productos y servicios.

Se tomará como referencia los resultados presentados por el INEC en su informe Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's 2013²⁶ realizado en 21768 viviendas a nivel nacional.

- El 27,5% de los hogares poseen computador de escritorio, y el 18,1% posee un computador portátil, siendo las personas de entre 14 a 24 años quienes más lo utilizan, seguidos de las edades 5 y 15 años y 25 a 34 años.
- El 39,6% posee teléfono fijo y en el 86,4% existe por lo menos un teléfono celular.
- A nivel nacional, el 28,3% de los hogares tiene acceso a internet, con mayor crecimiento en el área urbana.
- El 40,4% de la población usó internet en el 2013 de aquí el 45,1% lo hizo en su hogar, el 29,8% en su trabajo y el 12,2% en una institución educativa. Las principales razones fueron: para obtener información (32%), educación y aprendizaje (31,7%) y comunicación (25,5%).
- El 51,3% de la población posee un teléfono celular, de aquí el 16,9% posee un celular inteligente.

Se puede resumir que el escenario actual de las pymes en Ecuador es alentador para incursionar en negocios electrónicos, por una parte existe un fuerte impulso del gobierno con políticas que incentivan al emprendimiento en la población, así como financiar innovación a las empresas ya existentes, y que existe la infraestructura tecnológica para desarrollar este canal de ventas, habría también que motivar y demostrar a las empresas

²⁶ Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013. (2014, septiembre 30). Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

el potencial que posee el empleo de internet para comercializar sus productos o servicios, ganando mercados y captando nuevos clientes, e incentivar a la población a mirar con más atención la variedad y comodidad que ofrece un mercado virtual y hacerles saber de que es una opción segura para sus compras.

2.2 - Tamaño y crecimiento del mercado

Para determinar el tamaño del mercado ecuatoriano nos referiremos al consumidor final, el cual debe contar con una tarjeta de crédito para realizar una transacción comercial a través de internet.

Según el diario El Telégrafo, en el año 2013 en Ecuador existían 1,9 millones de titulares de tarjetas de crédito y se otorgó créditos mediante tarjeta por un valor de USD 260,5 millones²⁷, determinando así el volumen del mercado hasta entonces.

El mismo diario comenta que el comercio electrónico en Ecuador ha crecido al 50% en los últimos 3 años, donde además se señala que el consumidor local está dispuesto a comprar por internet, pero el problema es la falta de oferta de las empresas locales, razón por la cual éste se inclinaría por comprar en tiendas virtuales extranjeras²⁸.

A nivel nacional, tomando en cuenta todo el sector empresarial, el comercio electrónico generaría ventas por USD 540 millones al año, según la revista Líderes²⁹ (2013) que citó al INEC para este informe, lo cual sumado a las proyecciones del Fondo Monetario Internacional del crecimiento de la economía ecuatoriana del 3,5% para el año

²⁷Crédito con tarjetas alcanzó los \$260millones el año pasado. (2014, septiembre 30). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/credito-con-tarjetas-alcanzo-los-260-millones-el-ano-pasado.html>

²⁸ Compras en Internet crecieron 50% en los últimos tres años. (2014, septiembre 30). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>

²⁹ Las ventas on line amplían el mercado. (2014, septiembre 30). Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/mercados/mercados-comercioelectronico-ecommerce-Ecuador-internet_0_1023497644.html

2015³⁰ pronosticaría un crecimiento del nivel de consumo que deberá ser aprovechado por las empresas que buscan generar comercio electrónico.

Si en términos generales comparamos con otros países, este canal de negocios es liderado por Estados Unidos, con un nivel de ventas por encima de los 314,4 billones de euros (USD 398 billones), seguido de China y Reino Unido, según el informe European B2C E-commerce Report 2014³¹, mientras que en América Latina un estudio realizado por Visa y la revista América Economía³² (2012), estimó que en el 2013 la región alcanzaría los 69.994,5 millones en ventas, liderados por Brasil con el 59,1% de la participación seguido de México y Argentina.

Podemos concluir que existe un potencial incalculable para las empresas que poseen la capacidad de incursionar en comercio electrónico, desde reducir costos de ventas hasta llevar a su producto a cualquier parte del mundo de manera segura y cómoda, basta con analizar la evolución que han tenido países con más experiencia para determinar que es una oportunidad que las empresas no pueden descuidar.

2.3 - Análisis de la competencia

En Ecuador existen pocas agencias orientadas a brindar servicios de comercio electrónico e incluso marketing digital a las pequeñas y medianas empresas. Para analizar a la competencia se ha decidido buscar a las agencias más representativas con variedad de clientes objetivo como los que busca la presente idea de negocio y además a competidores que ofrecen tiendas autogestionadas a bajo costo.

³⁰ Crecimiento moderado en América Latina en 2014. (2014, septiembre 30). Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm>

³¹ European B2C E-commerce Report (2014). Recuperado de: <https://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures/free-light-reports>

³² El estudio de comercio electrónico en América Latina 2012. (2014, septiembre 30). Recuperado de: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>

Tabla 5. Análisis de la Competencia.

Competencia	Sitio web	Ubicación	Servicio
Image Tech	www.imaget.com	Guayaquil-Ecuador	Diseño web, móvil, e-commerce, alojamiento, redes sociales y mailing.
Web Agency Desing	www.webagencydesign.com	Salinas-Ecuador	Diseño web, e-commerce, catálogos, alojamiento, dominios, posicionamiento en buscadores.
ExpertWeb	www.expertweb.com.ec	Quito-Ecuador	Diseño web, e-commerce, catálogos, alojamiento, dominios, posicionamiento en buscadores y redes sociales.
Tiendastore.net	es-ec.tiendastore.net	Colombia	Alojamiento de sitio web para comercio electrónico autogestionado, opción gratuita, sin dominio.

Fuente: Elaboración del autor.

En términos generales, podemos concluir que existe competencia que desarrollaría varios servicios similares a los que propone el presente proyecto, algunas empresas ofrecen también impulsar la actividad con campañas de *mailing* y desarrollo de contenidos y reflejan experiencia y dominio del área dada la cartera de clientes que poseen, por otro lado existe la opción rápida para las empresas de acceder a un sitio web con capacidad de generar comercio electrónico desde plantillas prediseñadas, las cuales deber ser llenadas con contenido por parte de la empresa consumidora del servicio, pero poseen una limitante en la cantidad de productos, si se desea colocar un catálogo más grande la empresa deberá pagar por planes más completos, además de no poder personalizar su diseño web.

Ninguna de las agencias consultadas ofrece consultoría digital para determinar las mejores herramientas y alternativas para gestionar un sitio de comercio electrónico específicamente a la categoría pymes, aunque dispongan de este tipo de empresas entre sus clientes, estas no poseen un plan estructurado para trabajar con ellas, o al menos no es publicado en su sitio web, con lo que estarían despreocupando la comunicación a un

nicho específico de mercado que es considerado vital y diferenciador para nuestra propuesta de negocio.

2.4 - Análisis FODA

Con la información obtenida podemos realizar un análisis FODA de la situación actual de las pymes de Ecuador, lo cual nos permitirá tener un panorama más claro sobre el sector y cuáles son los puntos a tener en cuenta para potencializar y cuales para desarrollar nuevas estrategias.

Fortalezas:

- Conocimiento de la situación actual del mercado.
- Recurso humano calificado.
- Procesos internos definidos.
- Desarrollo de servicios adicionales al producto.
- Acceso a herramientas tecnológicas.
- Financiamiento propio.

Oportunidades:

- Políticas de estado que incentivan la creación de pymes.
- El estado financia innovación tecnológica y empleo de tecnologías de comunicación a pymes.
- Crecimiento sostenido del comercio electrónico en Ecuador.
- Los gerentes opinan que es importante el uso de internet en sus empresas.
- Crecimiento constante de la economía ecuatoriana.
- Escasa competencia con orientación a pymes.

Debilidades:

- Capacidad media de producción inicial.
- Distribución geográfica dispersa a nivel nacional de potenciales clientes.
- Nivel medio de experiencia en el área.
- Ciclo de vida del producto a mediano plazo.

Amenazas:

- Bajo uso de tecnologías de información de avanzada en pymes de Ecuador.
- Alto déficit de software de innovación.
- Incurción de agencias de países vecinos que cuentan con mayor experiencia.
- Reformas tributarias.

Figura 12. Análisis FODA.

Con la información obtenida se puede determinar que en Ecuador existen las facilidades para desarrollar acciones de comercio electrónico y que el mismo representa un potencial de crecimiento importante para las pymes que buscan ampliar su espectro de clientes y mejorar su nivel de ventas, existen también las facilidades que brinda el gobierno para su implementación y mejora de competitividad, además de un público

adulto joven, con conexión a internet mediante dispositivos digitales desde casa, trabajo o móviles.

2.5 - Estrategias de mercado

2.5.1 - Servicio.

La consultora 123-Pyme ofertará dos opciones complementarias de negocios:

- Consultoría y diseño: Primero se ofertará el servicio de consultoría explícitamente sobre la factibilidad de comercializar un producto o servicio a través de internet, así como la toma de decisiones en base al análisis del consumidor digital, y luego pasar al desarrollo de la estrategia para comercializar a través de una tienda virtual.
- La segunda fase será un producto terminado, una página web dinámica y de alta usabilidad, que contará con un catálogo de productos y servicios descritos brevemente para mayor comprensión, además de acompañarse de la opción de compra con un procedimiento sencillo y fácil de usar para el consumidor final.
- Comunicación y Publicidad: Por otra parte, diseñaremos un plan para que nuestros clientes logren reafirmarse en el mercado digital generando comunicación y presencia constante de su marca, así como contenido de interés que motiven al consumidor para generar compras, e impulsaremos la venta de sus productos y servicios mediante publicidad y posicionamiento web.

Definiremos con cada cliente una estrategia ganar-ganar, donde nos esforzaremos para que cada uno de ellos experimente crecimiento en su nuevo canal de negocios de

manera sostenida y conjuntamente con nuestra agencia, desarrollando más negocios para cada una de las partes.

En resumen, los servicios a brindar son:

- Consultoría digital: Desde el estudio del impacto de un producto o servicio, a la factibilidad de una pyme para comercializar sus productos o servicios por internet, además del diseño de estrategia según la necesidad del cliente.
- Diseño de tienda online: Una tienda online con catálogo de productos, descripción, carrito de compras y mantenimiento, además de botón para compartir compras en redes sociales.
- Comunicación digital: Diseño, gestión y generación de contenidos y tráfico a la tienda online, retroalimentación a clientes sobre comportamiento de su consumidor.
- Campañas digitales: Posicionamiento web en buscadores, impresiones, *mailing* y remarketing.

- Marca

La marca diseñada como diferenciador de 123-Pyme reúne características que identifican a la empresa, se busca que nuestra imagen corporativa refleje claramente nuestro accionar y nuestro enfoque, considerando aspectos como un carrito de compras que identifica el objetivo de negocio, así como los indicadores que dejan claramente evidenciada nuestra orientación hacia resultados.



Figura 13. Imagen corporativa de 123-Pyme.

2.5.2 – Precio.

Se empleará una estrategia inicial de precios bajos para lograr penetración en el mercado, teniendo en cuenta que cada cliente es una relación comercial diferente, los precios podrán variar acorde a la capacidad y requerimientos del mismo.

Parte de la estrategia es desarrollar un plan de financiamiento para un paquete de servicios por un período de doce meses, en el cual se amortizará los costos de los servicios a ofertar, buscando así ofrecer una alternativa más interesante para potenciales clientes.

Tabla 6. Fijación de precios (expresado en USD).

Servicio	Inversión Anual
Consultoría digital	1.700,00
Diseño tienda online	1.100,00
Comunicación Digital	400,00
Campañas digitales	800,00
Total (USD)	4000,00

Fuente: Elaboración del autor.

2.5.3 – Plaza (Distribución).

La consultora 123-Pyme tendrá su matriz en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, donde según el INEC, se ubica el 28,22% de las pequeñas y medianas empresas del país, y desde donde se proyectará a los principales mercados objetivos como Guayas (25,77%), Azuay (7,26%) y Manabí (6,59%)³³.

Otros mercados interesantes a futuro serán las provincias de Tungurahua, El Oro y Los Ríos, donde existe amplio crecimiento de empresas y economías dinámicas.

Los canales para la distribución del servicio serán:

Directo: El primer paso para realizar un acercamiento hacia nuestro mercado objetivo inicial será mediante la indagación del potencial cliente, donde un asesor comercial será el encargado de acordar una visita y plantear una propuesta de negocios, además, dispondremos de nuestras instalaciones que servirán como puntos de atención y solicitud de información, así como nuestra central de comunicación telefónica y contacto mediante nuestra página web.

Indirecto: Podemos contemplar la alternativa de generar negocios con productores de bienes o servicios, asociados y con representación institucional, los cuales generalmente realizan exportaciones con soporte y financiamiento de organismos gubernamentales que buscan desarrollar sectores estratégicos de la economía o inversores privados.

³³ Ver Anexo 1. Número de Establecimientos (Pymes) a Nivel Nacional (2011). Recuperado de : www.inec.gob.ec

2.5.4 – Promoción (Comunicación).

La forma de llegar a nuestros potenciales clientes será identificando su actividad y posibles necesidades para desarrollar una propuesta acorde al perfil del mismo, la cual una vez presentada deberá potenciar acciones de negocio. Es muy importante generar una adecuada comunicación en esta etapa, donde además se debe hacer ver al cliente la oportunidad de generar un canal comercial a través de internet y que 123-Pyme podrá hacerlo con calidad, resultados y con una inversión que pueda solventar.

Nos asociaremos a las diferentes cámaras y asociaciones comerciales o educativas con el fin de dar a conocer nuestros servicios al mercado objetivo de manera directa, además de organizar eventos profesionales conjuntamente con organizaciones gubernamentales que apoyen el desarrollo comercial y económico del país, donde expongamos nuestra propuesta de servicios.

Finalmente se empleará canales tradicionales de comunicación para ganar mayor presencia de marca, esto se realizará previa segmentación de medios especializados, como revistas de economía y finanzas o en eventos masivos referentes a nuestra acción comercial. Y, fieles a la actividad que nos caracterizará, emplearemos los servicios de internet y sus múltiples herramientas para generar comunicación institucional a través de la red.

2.5.5 – Personas.

La gestión de las personas se enfoca en quienes son los responsables de brindar un servicio, y centra su atención en la intangibilidad del mismo, como es el caso del diseño de una web o el mantenimiento de un catálogo virtual, donde será un programador o un agente de cuentas la persona encargada de realizar las acciones que el cliente solicite

para su tienda on-line, siendo conscientes de que, al igual que nuestro mercado objetivo, nuestra propuesta de negocio también nace como una pyme, donde la comunicación es un factor fundamental para comprender las necesidades de la empresa y generar opciones de negocio.

Dichas personas son la evidencia física de la calidad y valor de nuestro servicio, es por eso que 123-Pyme contará con profesionales capacitados en diferentes áreas, desde la parte inicial, de identificación de un potencial cliente, analizando sus necesidades para desarrollar una propuesta exitosa, programadores con una visión innovadora de diseño e integración de herramientas digitales, así como personal calificado para una adecuada atención al cliente, con el fin de generarle confianza y garantizar un servicio con altos estándares de calidad.

En 123-Pyme se generarán políticas específicas de atención, que permitan que todos los colaboradores, y en especial los agentes comerciales posean un profundo conocimiento de los clientes, desarrollando relaciones de confianza y propuestas que superen sus expectativas generando valor y plena satisfacción por el servicio recibido.

2.5.6 – Procesos.

El proceso de venta del servicio tendrá cinco etapas:

- **Contacto:** Puede generarse por iniciativa propia de 123-Pyme al detectar una posible oportunidad de negocio, o por parte de una empresa interesada en nuestros servicios.
- **Propuesta:** una vez analizada la situación y requerimientos de la empresa, se realizará una propuesta formal detallando el servicio a prestar junto a las

características y capacidades del mismo, así como los tiempos estimados de entrega, condiciones de mantenimiento y su valor de inversión.

- **Desarrollo:** Una vez que la propuesta haya sido aceptada se desarrollará el diseño y programación de la página web, además se añadirán ya los catálogos de productos o servicios que proporcionará el cliente y se incorporará la plataforma para comercio electrónico según sean sus especificaciones.
- **Período de pruebas:** Una vez terminado el periodo de desarrollo se realizarán las pruebas necesarias para determinar el correcto funcionamiento de la tienda virtual y el cumplimiento de las especificaciones del cliente, se evaluarán parámetros como la facilidad de navegación y usabilidad, contenidos, correcto desempeño del proceso de compra y la gestión de contactos.
- **Implementación:** Consiste en la publicación de la tienda on-line, junto con este proceso se dará inicio a las acciones que el cliente haya solicitado para generar tráfico, así como campañas que impulsen al potencial consumidor a visitar su tienda virtual.
- **Servicio y Mantenimiento:** tendrá vigencia dentro del periodo de tiempo estipulado por las partes, dentro del cual se brindará soporte en la gestión tanto funcional como de diseño y catálogos, cuidando siempre el correcto desempeño de sitio web.

El proceso de atención al cliente seguirá parámetros enmarcados en tiempos y resultados de entrega y tendrá cuatro etapas:

- **Contacto:** El proceso se generará cuando el cliente haga contacto con la empresa mediante correo electrónico y explique sus necesidades.

- Ingreso de solicitud: Al ingresar la solicitud un agente generará un número de seguimiento para monitorear internamente el desarrollo del caso, controlar el tiempo de solución y dará paso a soporte, se establecerá tiempos óptimos de respuesta, permitiéndonos entregar soluciones a tiempo, de calidad y generando valor.
- Soporte: El área de soporte estudiará la petición del cliente y desarrollará soluciones teniendo en cuenta calidad en su gestión y en tiempos de respuesta.
- Evaluación: Finalmente se someterá la solución a proceso de prueba para garantizar la funcionalidad del mismo al cliente.

2.5.7 – Evidencia física.

Es importante la percepción que generará nuestro lugar de trabajo en nuestros clientes razón por la cual esta debe responder con la cultura de la empresa e identificarse con la idea de innovación, desarrollo y uso de tecnología.

La percepción del cliente al visitar nuestras instalaciones debe ser de confianza y seguridad, características de una pyme que busca ayudar a otras pymes a desarrollarse y crecer mediante el uso de internet y tecnologías para abrirse paso en un mercado virtual con seguridad y confianza.

Se contará con un diseño de las instalaciones que incite a la innovación desde los colores, muebles y decoración hasta mensajes en cuadros afiches o paredes, sin perder la pulcritud y el orden, motivando siempre a un trabajo profesional y entusiasta.

CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO

El presente capítulo pretende describir la estructura organizacional que tendrá la consultora 123-Pyme, así como también los procesos involucrados desde la concepción de la empresa hasta los elementos necesarios para el desarrollo y entrega final del producto, de manera clara y ordenada.

3.1 -Creación de la empresa

- Marco legal de la empresa.

De acuerdo a la Ley de Consultoría (2004)³⁴ vigente en Ecuador, la materialización de la presente idea de negocio podría realizarse bajo la figura de una compañía limitada, legislada por la Ley de Compañías y regulada por la Superintendencia de Compañías,

- ***Características de una compañía de responsabilidad limitada.***

Según la Ley de Compañías (1999) vigente en la actualidad en Ecuador:

- a) La Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada³⁵ modifica el artículo 92³⁶ de la ley de Compañías, indicando que se requiere de mínimo dos y máximo 15 personas y responderán por obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- b) Es una sociedad de capital que se representa por acciones transferibles.
- c) La compañía se rige por la junta general de socios, quienes designan un administrador o gerente, dicha compañía posee carácter mercantil pero sus socios no adquieren la calidad de comerciantes.

³⁴ Ley de Consultoría. Artículo 5.2 (2004) Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf

³⁵ Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. Artículo 68, (2006). Recuperado de:

http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/720_DOC_ley%20empresas%20unipersonales.doc

³⁶ Ley de Compañías. Artículo 92, (1999). Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf

- d) Podrá realizar toda clase de actos civiles comerciales y mercantiles.
- e) Se requiere un monto de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos para conformar el capital social.

- ***Instrucciones para la constitución de una compañía limitada.***

Según el Instructivo Societario (2006)³⁷ de la Superintendencia de Compañías de Ecuador, se debe cumplir con los siguientes pasos:

- a) Nombre: La razón Social deberá ser aprobada por la Superintendencia de Compañías.
- b) Solicitud de aprobación: Será suscrita por abogado y se presentará al Superintendente de Compañías junto con tres copias certificadas de constitución de la compañía.
- c) Número de Socios: Mínimo dos y máximo 15 socios.
- d) Capital mínimo: Se conformará con un mínimo de USD 400.
- e) Objeto social: Deberá obtener afiliación a la cámara de comercio y por tratarse de servicios de consultoría deberá conformarse según la Ley de Consultoría como una Compañía Limitada.
- f) Origen de la inversión: Justificación de fondos.
- g) Finalmente se procederá a tramitar el registro único de contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI) para dar inicio a la actividad comercial.

³⁷Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías, (2006, octubre).Recuperado de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

3.2 - Operaciones

3.2.1 – Equipo e Infraestructura.

Para la etapa inicial se deberá adquirir siete equipos de computación, además de telefonía inalámbrica y comunicación a través de internet para así generar más canales de acceso con el cliente y desarrollar un sistema de comunicación de avanzada.

También se requerirá de licencias de software que serán necesarias únicamente para el equipo de investigación y desarrollo, y deberán estar habilitadas en tres computadores para su uso.

Tabla 7. Costo de Licencias Tecnológicas (expresado en USD)

Software	Descripción	Costo mensual ³⁸
Creative Cloud	Diseño	69,99
Photoshop CC	Edición/Composición de Imágenes	29,99
DreanweaverCC	Diseño Web	29,99
Adobe Muse CC	Diseño Web	29,99
InDesing CC	Diseño y Publicación	29,99
Hosting	Almacenamiento de sitio Web	220,9
Mercado Pago	Pago por Internet	-
Paypal	Pago por internet	-
Total (Sin impuestos) USD		410,85

Fuente: Autor con información de Adobe Systems

³⁸Empresas. (2014, octubre). Recuperado de: https://creative.adobe.com/es/plans?single_app=dreamweaver

Con respecto a la parte de infraestructura, se requerirá una área cerrada de aproximadamente 65 m², donde se distribuirán las diferentes áreas funcionales, sala multimedia y espacio libre, preferentemente en la zona norte de la ciudad de Quito, donde se encuentra la mayoría de oficinas administrativas de nuestros potenciales clientes, y deberá contar con las facilidades necesarias para cableado e instalación tanto de equipos de computación como de telecomunicaciones elementales para el correcto funcionamiento de la consultora, así como los mecanismos necesarios requeridos por las instancias públicas para el otorgamiento de los permisos de funcionamiento.

Para el mobiliario se buscará una organización entre módulos y espacios que permita un adecuado ambiente de trabajo y a la vez genere presencia física inspirada en nuestros objetivos, como parte de la identidad corporativa de la empresa, la cual deberá comunicar seriedad, confianza e innovación al recibir a potenciales clientes.

3.2.2- Estructura Organizacional.

El recurso humano de 123-Pyme estará distribuido acorde a los intereses de la empresa, para lo cual se ha desarrollado la siguiente estructura organizacional:

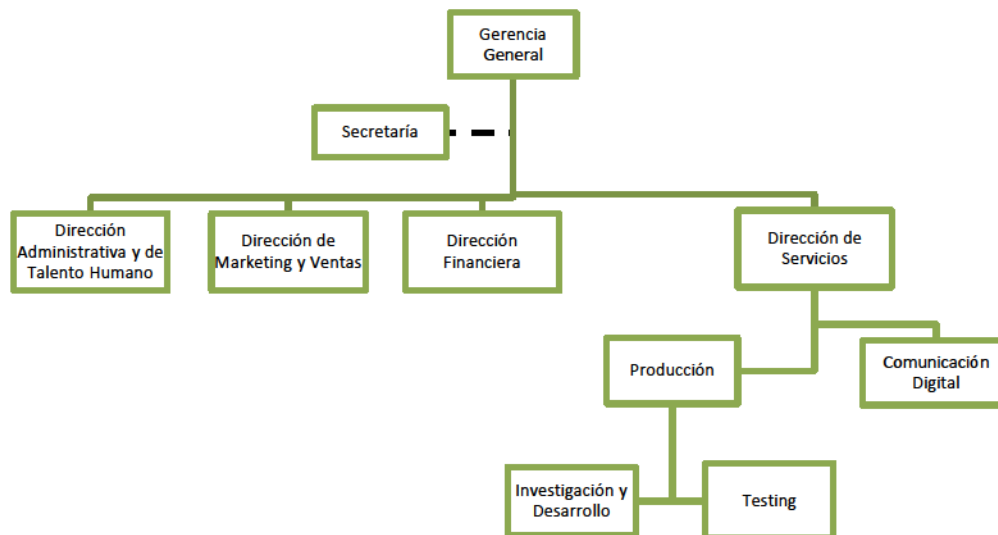


Figura 13: Organigrama funcional de 123-Pyme.

- Gerencia General: Estará a cargo del Ingeniero Daniel Rivera, promotor de esta idea de negocio, el cual tendrá la representación legal de la empresa, además de la dirección del departamento de Marketing y Ventas, así como acciones de consultoría junto con el área de servicios, sus principales funciones serán:
 - La toma de decisiones acorde a los intereses de la empresa.
 - Coordinación de las diferentes áreas y sus acciones, velar por el cumplimiento de sus objetivos.
 - Planificación y control de proyectos de desarrollo interno
 - Designar posiciones de liderazgo.
 - Generar contacto comercial con socios estratégicos.

- Dirección Administrativa y Talento Humano: Esta dirección se manejará como una sola al inicio de las actividades, existiendo la posibilidad a futuro de que puedan separarse para un desempeño más acorde con el crecimiento de la empresa, Mientras tanto sus funciones serán:

- Organizar, planificar dirigir y controlar el desempeño del área administrativa y recursos humanos de la empresa.
 - Cumplimiento de requisitos para un correcto funcionamiento de la empresa.
 - Evaluar y proponer, mejoras para los procesos a su cargo.
 - Administrar y coordinar el equipo humano, y su proceso de selección, así como el control de nóminas.
- Dirección de Marketing y Ventas: Este departamento tendrá a su cargo gestionar las acciones dirigidas a nuestro mercado objetivo.
 - Fijar metas de ventas y proyección de nuevos nichos dentro de mercado potencial objetivo.
 - Desarrollo de estrategia de marketing y comunicación.
 - Identificar potenciales negocios y necesidades dentro del mercado objetivo, y desarrollar soluciones para generar nuevos negocios.
 - Analizar el mercado y desarrollar una adecuada estrategia de ventas y evaluar el servicio de postventa.
- Dirección Financiera: Estará a cargo de un especialista financiero contable, el cual deberá:
 - Organizar, planificar, dirigir y controlar los aspectos financieros inherentes a la empresa, manejar oportunamente dicha información y gestionando su difusión.
 - Realizar acciones correctivas proponiendo mejoras a los procesos internos financieros.

- Realizar y planificar periódicamente el flujo de caja y notificar a gerencia para toma de decisiones.
 - Velar por el cumplimiento responsable de las obligaciones financieras de la empresa.
-
- Dirección de Servicios: Aquí existirá una persona responsable de coordinar la gestión de nuestros servicios entre las áreas de producción y comunicación digital, además de estar directamente ligado a acciones de consultoría digital junto a la gerencia general.
-
- Producción: En este equipo se gestionará el diseño, programación y puesta en marcha de nuestro servicio para nuestros clientes, una página web con capacidad para generar acciones de comercio electrónico a través de una tienda virtual.
-
- Investigación y Desarrollo: Este equipo contará con personal calificado en programación, diseño web y arquitectos de programación, existirá un líder de proyecto que coordinará cada una de las etapas de producción hasta dar paso al equipo de *testing*.
 - *Testing*: Este equipo se encargará de realizar las pruebas necesarias de funcionalidad y navegabilidad requeridas por nuestros clientes, siguiendo protocolos establecidos para la entrega de un servicio de calidad.
-
- Comunicación Digital: Esta área tendrá a su responsabilidad generar acciones para promover la publicidad digital y la comunicación como herramientas que impulsen a las acciones de comercio electrónico de nuestros clientes. Contará con la gestión de administradores de cuentas que gestionarán la generación

de contenidos y tráfico a las tiendas virtuales de nuestros clientes, elaborarán reportes que permitirán al equipo de consultoría diseñar estrategias que asesoren la toma de decisiones.

3.2.3- Proceso de Producción.

El proceso inicia con la solicitud expresa de un cliente y abarca desde el diseño de un arte o bosquejo hasta la publicación de la tienda virtual, según se describe a continuación:

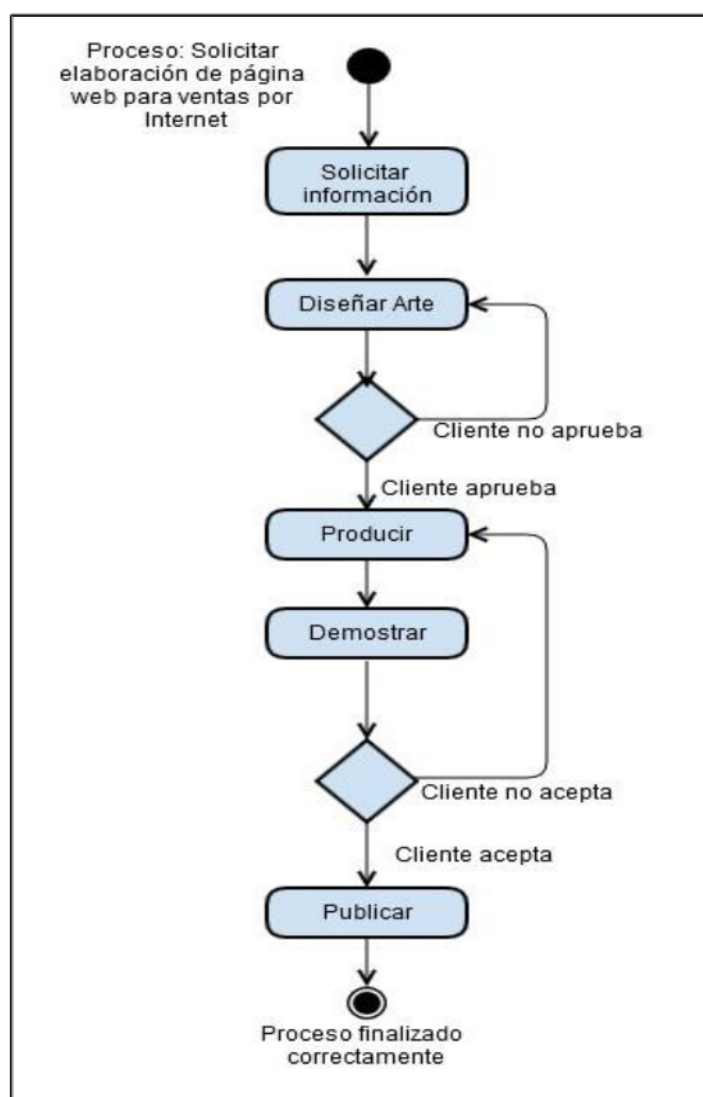


Figura 14: Proceso de producción de 123-Pyme.

La primera etapa es el diseño de un arte de la página web, donde se presentarán los productos o servicios que nuestro cliente requiera promover, así como las áreas destinadas a brindar información de la empresa y generar contacto.

Una vez que se disponga del arte aprobado por parte del cliente, el líder de proyecto procederá a notificar al área de producción, donde el equipo de investigación y desarrollo deberá diseñar y programar la página web y su tienda online, teniendo muy en cuenta detalles como la identidad corporativa y la imagen que nuestro cliente quiere mostrar a su consumidor final.

Una vez terminada la fase de producción, se procederá a integrar los mecanismos de pago y viralización de la compra y contacto, aquí el líder de proyecto deberá, conjuntamente con el departamento de marketing y ventas hacer una demostración al cliente con el fin de evaluar la entrega del producto y obtener la retroalimentación necesaria, teniendo en cuenta la orientación al consumidor final, así como la facilidad de navegación y usabilidad.

CAPÍTULO 4: PLAN FINANCIERO

Una vez que se hayan establecido las acciones de marketing y operativas para el proyecto, se debe dar paso al análisis financiero, el cual nos permitirá determinar si la idea de negocio es económicamente factible.

El plan financiero nos permitirá conocer aspectos muy importantes como la inversión inicial que necesitará 123-Pyme para iniciar sus actividades, compras a realizar tanto en equipos, licencias de uso de software, publicidad y la inversión a realizar en el talento humano necesario para un adecuado funcionamiento, lo cual finalmente será evaluado por indicadores financieros que determinarán la rentabilidad del proyecto y el tiempo de recuperación de la inversión.

4.1 - Inversión Inicial e Inversión Total

La inversión inicial se ha determinado en base al análisis de los requisitos considerados elementales para la puesta en marcha de idea de negocio, es así que al iniciar una empresa, esta debe considerar pagos específicos a realizarse por única vez los cuales son detallados en la tabla 8 que ilustra la inversión inicial.

Existen factores muy importantes en la inversión inicial, entre ellos se detallaron los gastos que genera la constitución de la empresa y los permisos para su funcionamiento, así como los montos a cubrir por adquisición de equipos y licencias, registro de marca corporativa y propiedad intelectual.

Tabla 8. Inversión Inicial

Detalle	Costo
Gastos de Constitución	992,36
Apertura de Cuenta	400,00
Registro de Marca	208,00
Notaría	19,36
Abogado	200,00
Registro de RUC	0,00
Matricula Cámara Comercio	50,00
Permisos Municipales	115,00
Equipos y Licencias	5400,00
Equipos de Computación	5400,00
Infraestructura	5050,00
Muebles y Enceres	2400,00
Pintura	250,00
Cableado	800,00
Iluminación	600,00
Vigilancia	700,00
Facturación	300,00
Marketing y Publicidad	280,00
Diseño Imagen Corporativa	200,00
Impresión Tarjetas e Informativos	80,00
Inversión Inicial (USD)	11722,36

Fuente: Elaboración del autor.

Adicionalmente a la inversión inicial expuesta anteriormente es importante contar con capital de trabajo inicial, este capital permite en general a las empresas que recién inician sus actividades, solventar sus gastos y proveer financiamiento al inicio de sus actividades, cuando estas aún son vulnerables de incurrir en pérdidas, dicho capital de trabajo, junto a la inversión inicial nos permiten conocer el valor de la inversión total (Tabla 9) que requiere el proyecto para su puesta en marcha, alcanzando en este caso, un monto de US\$17.934,06.

Tabla 9: Inversión Inicial Total

Inversión Inicial	11722,36
Capital de Trabajo	6211,70
Inversión Inicial Total USD	17934,06

Fuente: Elaboración del autor.

De acuerdo al flujo de fondos (Anexo N°2), en el año 1, se pudo determinar mediante el método del déficit acumulado máximo, que el capital de trabajo necesario para este proyecto será por un monto de US\$ 6.211,70, esto quiere decir que es el monto con el cual debemos contar al momento de iniciar las actividades, llegando al punto de equilibrio en el primer año y nos permitirá solventar los meses iniciales que pudiesen generar pérdida.

- Inversión Inicial.

El recurso económico necesario para la puesta en marcha de la empresa se constituye en capital propio de su proponente, el cual permitirá cubrir la inversión inicial y capital de trabajo requeridos y que será desembolsado durante el primer año de haber iniciado las operaciones.

4.2 - Análisis Económico Financiero

Para determinar la factibilidad económico financiera del presente proyecto se deberá en primera instancia analizar la posible demanda que genere ingresos y determinar un flujo de fondos, con el cual obtendremos finalmente un estado de resultados, los cuales serán proyectados a tres años con el fin de evaluar la sustentabilidad del periodo de vida del proyecto.

4.2.1 - Flujo de Fondos.

Para determinar el flujo de fondos para tres ejercicios económicos de la empresa es necesario partir del conocimiento de los precios establecidos (Tabla 6), en este caso para cada uno de los servicios que oferta 123-Pyme.

Para el primer año se estableció que las ventas de servicio se concretarían a partir del tercer mes, pues al iniciar las actividades aún puede existir desconocimiento de la marca, y según las metas fijadas, se efectivizaría una venta por mes como mínimo.

Para los años dos y tres respectivamente y, además de las ventas fijadas para esos periodos se debe tener en cuenta la renovación de las cuentas del periodo anterior por concepto de Comunicación y Publicidad, es decir la acumulación que generaría entradas adicionales de efectivo junto a las nuevas ventas que además de esta cuenta generaría ingresos por Consultoría y Diseño.

4.2.2 - Estado de Resultados.

El estado de resultados es una herramienta que nos permitirá conocer la utilidad generada en cada periodo analizado después de impuestos, y descubrir el tiempo en el cual se recuperaría la inversión realizada al inicio del proyecto.

Para el año 1 se registra una utilidad neta por un valor de US\$ 4.237,87, lo cual si bien constituye ingresos, no llega a cubrir el valor de la inversión inicial total. Para el segundo año se observa ya un aumento considerable en las utilidades generadas pues se registran valores por US\$ 18.232,50, periodo en el cual además se incrementó el equipo humano de trabajo.

Finalmente para el tercer año se tiene utilidades netas por un total de US\$ 22.293,38, teniendo en cuenta que se completó el recurso humano y se invirtió en publicidad.

A continuación la Tabla 10 muestra el estado de resultados para los periodos analizados, con una utilidad neta acumulada de US\$ 44.763,74.

Tabla 10. Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operativos	48000,00	74400,00	103800,00
Ventas Netas	0,00	74400,00	103800,00
Utilidad Bruta	48000,00	74400,00	103800,00
Gastos Operativos	41352,36	45800,00	68830,00
Gastos de Constitución	992,36	0	0
Sueldos y Salarios	30730,00	40650,00	61680,00
Infraestructura	5050,00	0	0
Gastos Administrativos	4580,00	5150,00	7150,00
Utilidad Operativa	6647,64	28600,00	34970,00
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0
Utilidad Neta Antes de Reparto a Trab	6647,64	28600,00	34970,00
Reparto Utilidades a Trabajadores (15%)	997,15	4290,00	5245,50
Utilidad Neta Antes de Impuestos	5650,49	24310,00	29724,50
Impuesto Renta (25%)	1412,62	6077,5	7431,125
Utilidad Neta Despues de Impuestos	4237,87	18232,50	22293,38
Utilidad Neta USD	4237,87	18232,50	22293,38
Utilidad acumulada al tercer año			44763,75
Inversión Total Inicial USD			17934,06
Excedente USD			26829,69

Fuente: Elaboración del autor.

Con relación al total de utilidad obtenida hasta el tercer año, además de recuperar la inversión inicial en el año 2, se estaría generando beneficio excedente por USD 26829,69.

4.3 - Indicadores Financieros

Para evaluar económicamente el presente proyecto se emplearán dos indicadores: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

El VAN es un indicador que nos permitirá conocer el valor presente de una inversión, dicho de otras palabras nos permitirá determinar hoy el valor que representará un proyecto a futuro, para lo cual además se emplea una tasa conocida como tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), la cual será fijada para analizar el costo de oportunidad de la inversión, es decir si es más rentable la ejecución de un proyecto u otra

alternativa de inversión, como un certificado de depósito en una institución bancaria por ejemplo.

Para el cálculo del VAN se analizará el flujo neto de caja de cada año junto a la TMAR para luego deducir de ellos el valor de la inversión inicial total.

Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR), es un indicador de la rentabilidad de un proyecto con base en el flujo de fondos, se calcula restando de la inversión total inicial la suma del flujo neto de cada año. Esta tasa iguala el VAN a cero, con lo cual nos dice que en el ejercicio económico no generó pérdidas ni ganancias, pero que se logró recuperar la inversión inicial total, si es menor que el proyecto estará generando pérdidas, y si es mayor, a más de devolver el capital invertido, estará generando rentas.

Para su cálculo se empleará una tabla dinámica de Excel, así tenemos:

Tabla 51. Cálculo de VAN y TIR.

Datos

Inversión Inicial Total	-17904,06
Flujo Neto de Caja Año 1	5359,80
Flujo Neto de Caja Año 2	20909,80
Flujo Neto de Caja Año 3	27039,80
Interés (6,5%)	0,065

VAN =	27948,81
TIR =	61%

Fuente: Elaboración del autor.

Un VAN positivo de 27948,81 nos dice que luego de invertir inicialmente un valor de US\$ 17.904,06, al tercer año se obtendría un ingreso de US\$ 27.948,81 lo cual representaría el beneficio real de la inversión considerando una tasa de 6,5%.

La TIR también nos dice que la inversión será rentable, pues registra una tasa del 61%, muy por encima de la TMAR que se fijó en 6,5%, por lo tanto es factible la inversión en el presente proyecto.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Una vez que ha sido analizada cada una de las etapas que integran el presente plan de negocios se ha logrado determinar que existe la factibilidad para su puesta en marcha, lo cual además de cumplir con uno de los objetivos de su autor, como idea de negocio, también evidenció aspectos importantes durante su elaboración, los cuales nos llevan a concluir que:

- En Ecuador los consumidores están adquiriendo cada vez más confianza en los mercados on-line, una muestra de ello es el nivel de crecimiento continuo que éste registra.
- Los consumidores finales hacen sus compras en páginas web extranjeras pues no existen páginas web locales que oferten los productos que estos buscan.
- Los nuevos emprendimientos y las pymes deben tener muy en cuenta los canales digitales para comercializar sus productos y generar contenido, especialmente los sectores de servicios y comerciales que son los que más crecimiento registran en Ecuador, pues independientemente de la temporada los consumidores además de buscar un producto específico también buscan información para lo que sería su próxima compra.
- Las pymes consideran importante el uso de internet y redes sociales, pero son cerca del 2% las que incorporan comercio electrónico a su canal de negocio.
- No existen empresas orientadas al nicho pymes para ofertar este servicio, la mayoría oferta únicamente servicios de publicidad digital.
- 123-Pyme se convertiría en la primera consultora digital para pymes del Ecuador en integrar comercio electrónico a pymes de ese país.
- Es factible invertir en Ecuador, existen políticas orientadas específicamente al apoyo económico financiero y asesoría técnica para nuevas empresas o pymes ya existentes.

- El organigrama funcional de 123-Pyme permite realizar un adecuado flujo de actividades profesionales para las diferentes áreas.
- El análisis económico permite concluir la factibilidad financiera del proyecto.
- Es posible a futuro integrar nuevas herramientas, así como áreas de acción a la consultora 123-Pyme.

Capítulo 6: ANEXOS

Anexo 1.



www.ecuadorencifras.com



NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (PYMES) A NIVEL NACIONAL

		Total de establecimientos	%
Provincias	Azuay	1357	7,26%
	Bolívar	81	0,43%
	Cañar	226	1,21%
	Carchi	139	0,74%
	Cotopaxi	271	1,45%
	Chimborazo	400	2,14%
	El Oro	678	3,63%
	Esmeraldas	449	2,40%
	Guayas	4814	25,77%
	Imbabura	460	2,46%
	Loja	485	2,60%
	Los Ríos	553	2,96%
	Manabí	1232	6,59%
	Morona Santiago	143	0,77%
	Napo	78	0,42%
	Pastaza	113	0,60%
	Pichincha	5273	28,22%
	Tungurahua	752	4,02%
	Zamora Chinchipe	98	0,51%
	Galápagos	76	0,41%
	Sucumbios	151	0,81%
	Orellana	129	0,69%
	Santo Domingo de los Tsáchilas	427	2,29%
	Santa Elena	293	1,57%
	Zonas No Delimitadas	8	0,04%
	TOTAL NACIONAL	18684	100%

FUENTE: CENSO NACIONAL ECONÓMICO (CENEC 2010). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC). ELABORADO POR: UNIDAD DE PROCESAMIENTO DE SUBDIRECCIÓN GENERAL. ESTEFANIA ENCALADA - INEC

*NOTA: LAS PYMES SON LOS ESTABLECIMIENTOS CUYO TOTAL PERSONAL OCUPADO ES MAYOR A 10 Y MENOR A 49

Anexo 2.

Flujo de Fondos

Año 1													
Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial Caja	17934,06	6211,70	3380,85	0,00	389,15	808,30	1227,45	1646,60	2005,75	2014,90	6404,05	10793,20	11182,35
Ingresos													
Ventas		0,00	0,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	8000,00	8000,00	4000,00	4000,00
TOTAL INGRESOS		0,00	0,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	8000,00	8000,00	4000,00	4000,00
EGRESOS													
Inv. Inicial	11722,36												
Sueldos	0,00	1890,00	2440,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00
G. General/Direc. Marketin	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Director Ad.y TTHH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Director Financiero	0,00	0,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Dir. Servicios/Jefe Producci	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Secretaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jefe Com. Digital	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Asistente desarrollo	0,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00
Asistente Com. Digital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpieza y Mantenimiento	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos Administrativos	0,00	330,00	330,00	360,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	360,00	360,00	360,00
Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	0,00	120,00	120,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Servicios Básicos	0,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Publicidad Escrita	0,00	90,00	90,00	90,00	60,00	60,00	60,00	120,00	120,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Producción	0,00	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85	610,85
licencias de software	0,00	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85
Internet y Hosting	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL EGRESOS	11722,36	2830,85	3380,85	3610,85	3580,85	3580,85	3580,85	3640,85	3990,85	3610,85	3610,85	3610,85	3610,85
FLUJO NETO DE CAJA	11722,36	-2830,85	-3380,85	389,15	419,15	419,15	419,15	359,15	9,15	4389,15	4389,15	389,15	389,15
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	6211,70	3380,85	0,00	389,15	808,30	1227,45	1646,60	2005,75	2014,90	6404,05	10793,20	11182,35	11571,50

Año 2												
Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial Caja	11571,50	11840,65	16079,80	17158,95	17848,10	18537,25	19226,40	19635,55	23324,70	29213,85	31103,00	31792,15
Ingresos												
Ventas	4000,00	8000,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	9200,00	10400,00	6400,00	5200,00	5200,00
TOTAL INGRESOS	4000,00	8000,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	9200,00	10400,00	6400,00	5200,00	5200,00
EGRESOS												
Sueldos	2770,00	2770,00	3160,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00	3550,00
G. General/Direc. Marketing	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Director Ad.y TTHH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Director Financiero	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Dir. Servicios/Jefe Producción	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Secretaria	0,00	0,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00
Jefe Com. Digital	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Asistente desarrollo	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Asistente Com. Digital	0,00	0,00	0,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00
Limpieza y Mantenimiento	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos Administrativos	320,00	350,00	320,00	320,00	320,00	320,00	600,00	1320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Alquiler de Oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Servicios Básicos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Publicidad Escrita	60,00	90,00	60,00	60,00	60,00	60,00	90,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Producción	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85	640,85
Licencias de software	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85
Internet y Hosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
TOTAL EGRESOS	3730,85	3760,85	4120,85	4510,85	4510,85	4510,85	4790,85	5510,85	4510,85	4510,85	4510,85	4510,85
FLUJO NETO DE CAJA	269,15	4239,15	1079,15	689,15	689,15	689,15	409,15	3689,15	5889,15	1889,15	689,15	689,15
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	11840,65	16079,80	17158,95	17848,10	18537,25	19226,40	19635,55	23324,70	29213,85	31103,00	31792,15	32481,30

Año 3												
Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial Caja	32481,30	32160,45	37609,60	38688,75	39767,90	40847,05	41926,20	42725,35	47104,50	55133,65	57362,80	58441,95
Ingresos												
Ventas	5800,00	11600,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	13000,00	14400,00	8600,00	7200,00	7200,00
TOTAL INGRESOS	5800,00	11600,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	13000,00	14400,00	8600,00	7200,00	7200,00
EGRESOS												
Sueldos	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00	5140,00
G. General/Direc. Marketing	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Director Ady. TTHH	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Director Financiero	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Dir. Servicios/Jefe Producción	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Secretaria	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Jefe Com. Digital	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Asistente desarrollo	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00
Asistente Com. Digital	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Limpieza y Mantenimiento	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
Gastos Administrativos	320,00	350,00	320,00	320,00	320,00	320,00	600,00	2820,00	570,00	570,00	320,00	320,00
Alquiler de Oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Servicios Básicos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Publicidad Escrita	60,00	50,00	60,00	60,00	60,00	60,00	90,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00	2500,00	250,00	250,00	0,00	0,00
Gastos de Producción	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85	660,85
Licencias de software	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85	410,85
Internet y Hosting	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
TOTAL EGRESOS	6120,85	6150,85	6120,85	6120,85	6120,85	6120,85	6400,85	8620,85	6370,85	6370,85	6120,85	6120,85
FLUJO NETO DE CAJA	-320,85	5449,15	1079,15	1079,15	1079,15	1079,15	799,15	4379,15	8029,15	2229,15	1079,15	1079,15
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	32160,45	37609,60	38688,75	39767,90	40847,05	41926,20	42725,35	47104,50	55133,65	57362,80	58441,95	59521,10

Anexo 3.

Resumen de Flujo Acumulado a tres años.

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo Inicial Caja	17934,06	11571,50	32481,30
Ingresos			
Ventas		74400,00	103800,00
TOTAL INGRESOS	48000,00	74400,00	103800,00
EGRESOS			
Sueldos	30730,00	40650,00	61680,00
G. General/Direc. Marketing	6000,00	6600,00	9000,00
Director Ad.y TTHH	0,00	0,00	7200,00
Director Financiero	6050,00	6600,00	7200,00
Dir. Servicios/Jefe Producción	6000,00	6600,00	9000,00
Secretaria	0,00	3900,00	4800,00
Jefe Com. Digital	6000,00	6000,00	6600,00
Asistente desarrollo	4680,00	5040,00	9960,00
Asistente Com. Digital	0,00	3510,00	5280,00
Limpieza y Mantenimiento	2000,00	2400,00	2640,00
Gastos Administrativos	4580,00	5150,00	7150,00
Alquiler	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	1740,00	1680,00	1680,00
Servicios Básicos	1440,00	1440,00	1440,00
Publicidad Escrita	1050,00	780,00	780,00
Eventos	350,00	1250,00	3250,00
Gastos de Producción	7330,20	7690,20	7930,20
Licencias de software	4930,20	4930,20	4930,20
Internet y Hosting	2400,00	2760,00	3000,00
TOTAL EGRESOS	42640,20	53490,20	76760,20
FLUJO NETO DE CAJA	5359,80	20909,80	27039,80
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	11571,50	32481,30	59521,10

Bibliografía.

Libros Impresos

- Estrada, F. (2013). *Planes de Negocios para Pymes y Emprendimientos Unipersonales* (1ra. ed.). Buenos Aires: EDICON.
- Katz, R. (2009). *El papel de las TIC en el Desarrollo*. Madrid, España: Ariel.
- Muníz, L. (2010). *Guía Práctica Para Mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit.
- Toppin, G., & Czerniawska, F. (2008). *Consultoría de Negocios* (1era. ed.). Buenos Aires: Cuatro Media.
- Torre, S., & Codner, D. (2012). *Fundamentos de Comercio Electrónico* (1era. ed.). Quilmes: Bernal.

Libros Electrónicos

- Kotelnikov Vadim. (2007). *Small and médium Enterprises and ICT*. Recuperado de: http://www.unapcict.org/ecohub/resources/small-and-medium-enterprises-and-ict/at_download/attachment1

Organismos Internacionales

- Comunidad Andina de Naciones, Resolución 1260, Art. 3. Lima. (2009, 21 de agosto). Recuperado de: <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/resoluciones/RES01260.doc>
- Ecommerce Europe, European B2C E-commerce Report (2014). Recuperado de: <https://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures/free-light-reports>
- Fondo Monetario Internacional, Crecimiento moderado en América Latina en 2014. (2014, 24 de abril). Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm>

- Organización Mundial de Comercio. (2013, 30 de julio). Recuperado de:
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/bey4_s.htm

Organismos y Entidades del Estado

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S 2013), recuperado de:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías, (Oct, 2006). Recuperado de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Ley de Compañías. Artículo 92, (1999). Recuperado de:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Ley de Consultoría (2004). Recuperado de:
http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf
- Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. Artículo 68, (2006). Recuperado de:
http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/720_DOC_ley%20empresas%20unipersonales.doc

Informes Periódicos

- Imaginar. (2013). TIC y productividad, Situación de la TIC en las MIPYMES del Ecuador. Recuperado de: <http://www.imaginar.org/taller/ticyproductividad/>

- Informe de coyuntura de la Pyme. (2013). Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, recuperado de:
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20III%20cuatrimestre%202013%20V3%20\(1\).pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20III%20cuatrimestre%202013%20V3%20(1).pdf)

Periódicos y Revistas

- Compras en internet crecieron 50% en los últimos 3 años, El Telégrafo (2013, 05 de julio). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>
- Crédito con tarjeta alcanzó los %260 millones el año pasado, El telégrafo (2014, 25 de enero). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/credito-con-tarjetas-alcanzo-los-260-millones-el-ano-pasado.html>
- El estudio de comercio electrónico en América Latina 2012, América Economía (2012). Recuperado de: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/graficos.php>
- Empleo y ventas de las pyme mueven la economía. (21 de enero de 2013). Revista Lideres. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empleo-ventas-pymes-economia-Ecuador_0_851314880.html
- Las Pymes, un segmento estratégico para Ecuador, Ekos Negocios. (2012, noviembre). Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

- Las ventas on-line amplían el mercado, Revista Líderes. (2013, 03 de noviembre).
Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/mercados/mercados-comercioelectronico-ecommerce-Ecuador-internet_0_1023497644.html
- Pyme, contribución clave en la Economía Ekos Negocios. (2013, Octubre).
Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/234.pdf>

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafo de otros autores, que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgreda derechos de terceros.

Fernando Daniel Rivera Escobar